

سورة التوبة

هفتمین کنفرانس بین المللی

بودجه ریزی

بر مبنای عملکرد (PBB) با تاکید بر: «اقتصاد مقاومته»

International Conference
On Performance Based
7th Budgeting

زمان برگزاری کنفرانس

۲۹ و ۳۰ آذر ۱۳۹۴

دبیر علمی کنفرانس دکتر عادل آذر

طراحی و استقرار نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد در بانک انصار



استانداردسازی و مدیریت فرآیندها
ارائه دهنده: محمد برات

- کلیه اقدامات لازم برای مستند سازی، استاندارد سازی، اندازه گیری، اصلاح و بهبود فرایندها، فعالیتها و دستورالعملهای مرتبط با آنها است.

نیازمندیهای حوزه استاندارد سازی و مدیریت



- ۱- طراحی یک الگو یا چارچوب روابط بین فرآیندها و فعالیت‌های بانک.
- ۲- تعیین فعالیت‌های کلیدی یا اصلی بانک و تعریف سنجه یا محرک برای آنها.
- ۳- تعیین رابطه بین فعالیت‌های کلیدی، اهداف، استراتژیها، برنامه‌ها، و خدمات و محصولات بانک.
- ۴- تعیین نقش هر یک از ساختارهای بانک در انجام فعالیت‌های کلیدی.
- ۵- زمان سنجی فعالیت‌های هر یک از ساختارهای بانک.

1- طراحی يك الگو یا چارچوب روابط بين فرآیندها و فعالیتها



• چارچوب روابط بين فرآیندها و فعالیتهاى بانک از تلفیق مدل استاندارد باز "چارچوب دسته‌بندی فرایندها" برای صنعت بانک که توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) ارائه شده و اخذ نظر خبرگان بانک انصار که توسط اداره سازمان و تشکیلات و روشها احصاء شده است.

• تعريف دقیق و شناسایی فعالیتها در نظام بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد اهمیت زیادی دارد. چرا که فعالیتها، عامل ایجاد هزینه‌های مستقیم و هزینه‌های غیر مستقیم می‌باشند. از این رو انتخاب فعالیت‌های کلیدی باید اصولی و صحیح باشد.

۲- تعیین فعالیت‌های کلیدی یا اصلی بانک انصار



- تعیین فعالیت‌ها و فرآیندهای بانک توسط اداره سازمان و روشها.
- تعیین فعالیت‌های کلیدی با سه شاخص مورد نظر.
- تعیین سنجه یا محرک فعالیت‌های مربوطه.

شاخص های شناسایی فعالیت کلیدی



1. قیمت تمام شده فعالیت کلیدی برای بانک مهم باشد و بخواهد آنرا مدیریت کند؛
2. بتوان برای فعالیت کلیدی سنجه یا محرک تعریف کرد (کمیت پذیر باشد)؛
3. داده‌های کمی سنجه یا محرک، وجود داشته یا به سهولت قابل احصاء باشد. به عبارت دیگر فایده حاصل از قیمت تمام شده فعالیت کلیدی از هزینه محاسبه آن کمتر باشد.

- کدگذاری فعالیت‌های کلیدی شناسایی شده و ارتباط با ساختار سازمانی و حوزه‌های وظیفه‌ای و فرآیندی انجام شد.
- یکی دیگر از اطلاعات مورد نیاز در محاسبه قیمت تمام شده، تعیین محصولات و خدمات است. برای این منظور کلیه محصولات و خدمات تعریف شده در بانک انصار شناسایی و احصاء شد.

۴- تعیین نقش هر یک از ساختارهای بانک در انجام فعالیت‌های کلیدی.



- تفکیک فعالیت‌های هر یک از ساختارهای شعب بانک،
مدیریت شعب استان و حوزه مرکزی بانک انصار
- **Import** فعالیت‌های شعب بانک در نرم افزار سیستم
استاندارد سازی و مدیریت فرآیندها توسط تیم نرم افزار.

۵- زمان سنجی فعالیت‌های هر یک از ساختارهای بانک



هفتمین کنفرانس بودجه‌ریزی
بودجه‌ریزی
پروژه‌های توسعه‌دهنده

International Conference
on Performance Budgeting
7th Budgeting

- برگزاری آموزش نحوه انتخاب فعالیت‌ها و ثبت زمان سنجی برای کاربران شعب بانک در مراکز آموزش استانها.
- پیگیری تعیین فعالیتها و ثبت زمان سنجی از شعب.

- بررسی و انتخاب فعالیت‌های واحد کارشناسی.
- ثبت اسامی کارکنان واحد کارشناسی شعبه.
- ثبت زمان صرف شده هر یک از کارکنان برای فعالیت‌ها.
- تأیید نهایی زمان صرف شده فعالیت‌ها برای شعبه.

میزان مشارکت در ثبت زمان سنجی فعالیتها



- از ۵۹۶ شعبه موجود بانک، تعداد ۵۷۵ شعبه در ثبت زمان سنجی فعالیتها مشارکت نمودند (۹۶ درصد شعب)؛ و از نظر تعداد افراد، ۳۶۵۰ نفر از ۳۹۷۷ نفر مشارکت داشتند (۹۲ درصد افراد).

نتایج ثبت زمان سنجی در شناسایی فعالیت‌های بانک انصار



- مجموع ۱۳۵ فرآیند توسط اداره سازمان و روش‌ها شناسایی شد.
- در ۲۶ فرآیند شعب بانک مشارکت دارند که در راستای آن ۴۶ فعالیت در شعب انجام می‌شود.
- بعد از اجرا ۷ فعالیت جدید نیز توسط شعب پیشنهاد و مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج ثبت زمان سنجی در تحلیل فعالیت‌های بانک



۱۰ فعالیت پر کاربرد در شعب :

ردیف	عنوان فعالیت	زمان صرف شده	تعداد افراد
۱	بستن سپرده	۱۰۷۳۳	۲۳۹۰
۲	افتتاح سپرده (تعریف مشتری، کنترل و تایید و افتتاح انواع سپرده ، صندوق امین انصار و انواع سپرده های بلند مدت ، کوتاه مدت و روزشمار)	۲۰۵۲۸	۲۳۸۴
۳	ارائه خدمات الکترونیک (اینترنت بانک، آنی بانک و ...)	۱۶۶۶۸	۲۳۵۹
۴	عملیات پیگیری و وصول مطالبات	۲۶۹۹۲	۲۱۷۶
۵	انتقال وجه (ساتنا ، پایا ، سامانه سحاب)	۹۳۱۴	۲۰۲۸
۶	تحقیق در مورد مشتری و بازار	۱۲۰۲۷	۱۹۲۶
۷	صدور چک بین بانکی(رمزدار) و چک بانکی تضمینی	۱۰۰۱۶	۱۸۹۲
۸	نگهداری سپرده (صدور انواع کارت ، کارت هدیه ، مسدودی سپرده ، خدمات رمز و ...)	۱۰۷۶۶	۱۸۸۸
۹	دریافت وجه نقد و واریز به سپرده یا اقساط تسهیلات مشتری	۲۸۲۹۶	۱۸۷۸
۱۰	وصول چک واگذاری، عادی، بانکی و بین بانکی (چکاوک و ...)	۱۹۳۴۷	۱۸۴۸

نتایج ثبت زمان سنجی در تحلیل فعالیت‌های بانک

۱۰ فعالیت زمان بر در شعب :

ردیف	عنوان فعالیت	زمان صرف شده	تعداد افراد
۱	دریافت وجه نقد و واریز به سپرده یا اقساط تسهیلات مشتری	۲۸۲۹۶	۱۸۷۸
۲	اعطای تسهیلات (تشکیل پرونده ، انواع استعلام، کنترل و تایید، پرداخت، تسویه حساب ، اعمال انواع کسورات، آزادسازی وثایق ، ثبت و بایگانی و ...)	۲۷۷۳۰	۱۶۴۴
۳	عملیات پیگیری و وصول مطالبات	۲۶۹۹۲	۲۱۷۶
۴	پرداخت وجه نقد از سپرده مشتری	۲۶۳۵۸	۱۷۱۶
۵	افتتاح سپرده (تعریف مشتری، کنترل و تایید و افتتاح انواع سپرده ، صندوق امین انصار و انواع سپرده های بلند مدت ، کوتاه مدت و روزشمار)	۲۰۵۲۸	۲۳۸۴
۶	وصول چک واگذاری، عادی، بانکی و بین بانکی (چکاوک و ...)	۱۹۳۴۷	۱۸۴۸
۷	ارائه خدمات الکترونیک (اینترنت بانک، آنی بانک و ...)	۱۶۶۶۸	۲۳۵۹
۸	صدور انواع اسناد حسابداری شعبه (از ابتدای تکمیل تا کنترل ، امضاء و بایگانی)	۱۴۵۰۵	۱۷۳۰
۹	تحقیق در مورد مشتری و بازار	۱۲۰۲۷	۱۹۲۶
۱۰	نصب و راه اندازی خودپرداز (پشتیبانی خودپرداز ،اعلام خرابی ، تراکنش های ناموفق، سورت پول و پول گذاری خودپرداز و ...)	۱۰۷۷۶	۱۵۳۹

- شناسایی دقیق فعالیتهای فقط از طریق یک سیستم نرم افزاری امکانپذیر است که در دوره های مناسب بررسی و بروز رسانی شود.

- مبنای خوبی برای تحلیل هزینه های فعالیتهای و سنجش کارایی شعب و واحدهای ستادی از طریق میانگین قیمت تمام شده هر فعالیت می باشد.

- مبنای خوبی برای تحلیل فرآیندهای اصلی و مدیریتی پشتیبانی؛ ساختار و فرآیندها و... می باشد.



از خداوند متعال درخواست توفیق الهی را داریم

با تشکر